

## Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya

Nuruni Ika Kusuma Wardhani

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

*Effect of Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Performance of PT Coca Cola Distribution Indonesia, Surabaya*

**ABSTRACT** *Human resources plays a very important role because human factors (man) determine the viability of companies, so that companies always involve human beings in realizing their goals. This study took PT. Coca Cola Distribution Indonesia in Rungkut, Surabaya, which the employees' performance was decrease, marked by high of employee's absenteeism rate. The aim of this study was to determine the effect of organizational culture on performance through employees' job satisfaction. Data collected from 110 employees. Measurement techniques used semantic differential scale. Sampling technique was purposive sampling. Data analyzed with path analysis. Results showed that (1) organizational culture has positive effect on job satisfaction, (2) job satisfaction has positive influence on employee performance, 3) organizational culture has positive effect on employee performance.*  
**Keywords:** *Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting karena faktor manusia (man) menentukan kelangsungan hidup dari suatu perusahaan sehingga tidak ada satupun perusahaan yang tidak melibatkan manusia dalam merealisasi tujuannya. Manusia merupakan salah satu dari beberapa faktor produksi yang sangat sulit dikendalikan, hal ini disebabkan oleh adanya ciri dan sifat khusus dari faktor produksi tersebut sehingga seringkali menimbulkan kesulitan-kesulitan apabila tidak dipahami dengan baik.

Orang-orang yang bekerja dalam organisasi perusahaan, mereka adalah para anggota organisasi yang diharapkan berperan serta dalam mensukseskan tujuan organisasi tersebut. Namun demikian mereka juga merupakan individu-individu yang mempunyai tujuan tertentu untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Mereka bertindak dan berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan, dimana hal itu merupakan pernyataan dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berbuat sesuatu untuk mencapainya sebagai tujuan atau hasil. Suatu organisasi akan berjalan lancar bila semua jasa yang akan disumbangkan individu organisasi mendapat perhatian dan imbalan yang seimbang. Robbins (1996) menyatakan bahwa budaya organisasional merupakan suatu sistem makna bersama, sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan memiliki keterkaitan erat dimana budaya dikatakan memberi pedoman bagi karyawan bagaimana dia mempersepsikan budaya suatu organisasi, berinteraksi dengan kelompok atau rekan kerja baik dengan pimpinan, kemudian dengan sistem dan administrasi dalam organisasi atau

---

*Korespondensi: Dra. Ec. Nuruni Ika Kusuma Wardhani, MM. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UPN "Veteran" Jawa Timur. Jl. Raya Rungkut Madya Gunung Anyar, Surabaya. E-mail [nuruni63@yahoo.co.id](mailto:nuruni63@yahoo.co.id)*

perusahaan. Perusahaan pada dasarnya telah memiliki budaya masing-masing yang memberi pengaruh terhadap elemen-elemen organisasi tersebut, dan hal ini juga harus dijalankan oleh setiap karyawan selama karyawan itu menjalankan pekerjaannya. Di samping karyawan yang bekerja dalam organisasi perusahaan berperan serta meningkatkan image dan reputasi pelayanannya, setiap individu (karyawan) mempunyai tujuan tertentu antara lain memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Hal ini yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih lanjut akan meningkatkan kinerja karyawan.

Masalah meningkatkan kinerja karyawan bukanlah monopoli perusahaan yang mencari keuntungan saja, melainkan juga merupakan kepentingan organisasi-organisasi lainnya yang menjual produk atau jasanya kepada masyarakat. Itulah sebabnya kini pemerintah pun bekerja keras untuk membangun pusat-pusat pelatihan misalnya balai latihan kerja dan menggerakkan semua aspek. Hal ini dapat dimengerti terlebih karena selama ini terdengar nada sumbang bahwa produktivitas manusia Indonesia sangat rendah, citra yang demikian ini hendaknya perlu diperbaiki. Di dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, maka instrument yang dipergunakan oleh perusahaan yang berkaitan langsung terhadap kinerja karyawan antara lain adalah penilaian atas kebersamaan antar karyawan, kedisiplinan, kerapian, kualitas kerja, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan beberapa teori diatas, maka penelitian ini mengambil obyek PT. Coca Cola Distribution Surabaya yang bergerak dalam bidang minuman ringan. Berdasarkan dari data yang diperoleh dari perusahaan terjadi penurunan kinerja karyawan. Data yang mendukung permasalahan kinerja karyawan pada periode tahun 2006 adalah kurangnya kedisiplinan karyawan dan ketepatan waktu karyawan yang dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang sering terlambat datang ke kantor. Selain itu seringnya absensi (alpha) yang dilakukan oleh sebagian karyawan dinilai masih cukup tinggi oleh perusahaan karena pada tahun 2006 total absensi (alpha) yang dilakukan karyawan mencapai 303 hari dan total absensi (alpha) yang dilakukan karyawan tersebut mengalami kenaikan sebanyak 17 hari atau 5% dari total absensi (alpha) karyawan tahun 2005 yang berjumlah 286 hari.

Penurunan kinerja perusahaan salah satunya disebabkan oleh kinerja karyawan yang kurang baik. Penurunan kinerja ini kemungkinan disebabkan karena karyawan merasa tidak puas dengan gaji yang mereka peroleh, kurangnya pengawasan yang dilakukan manajer terhadap karyawannya dan kurangnya kesemotan promosi dan kenaikan jabatan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Luthans (2006) menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan dan kinerja, kepuasan lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan. Karyawan yang puas akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang kurang puas.

Menurunnya kinerja karyawan perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak perusahaan. Dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik akan bergantung pada aspek-aspek yang diperkirakan secara langsung berperanan. Berdasarkan uraian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Coca Cola Distribution Surabaya.

### *Budaya Organisasional*

Keberadaan budaya dalam suatu organisasi atau disebut dengan budaya organisasional tidak bisa dilihat oleh mata tapi bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota atau karyawan didalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berpikir, merasa, menanggapi dan menuntun para anggota organisasi dalam mengambil keputusan maupun kegiatan-kegiatan lainnya dalam organisasi. Oleh karena itu budaya organisasional akan berpengaruh juga terhadap efektif tidaknya suatu organisasi.

Menurut Robbins (2002), budaya organisasional merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. kelompok manusia. Pengertian budaya yang diungkap diatas merupakan pengertian budaya atau kebudayaan masyarakat secara umum. Sedangkan pengertian budaya dalam organisasi tentunya lebih khusus, yaitu budaya di lingkungan organisasi.

### *Karakteristik Budaya organisasional*

Luthans (2006) mengatakan bahwa budaya organisasional itu sangat kompleks. Meskipun terdapat sejumlah masalah dan ketidak setujuan berkaitan dengan konseptualisasi budaya organisasional, kebanyakan definisi, termasuk yang sebelumnya, mengakui pentingnya norma dan nilai yang sama yang memandu perilaku anggota organisasi. Kenyataannya ada penelitian yang membuktikan bahwa pendatang baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu mencari dan mempelajari budaya organisasional. Budaya organisasional punya sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- ☑ Aturan perilaku yang diamati  
Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- ☑ Norma  
Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “ Jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit.”
- ☑ Nilai Dominan  
Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
- ☑ Filosofi  
Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan.
- ☑ Aturan  
Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
- ☑ Iklim Organisasi  
Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

### *Kepuasan Kerja*

Salah satu gejala yang paling meyakinkan dari rusaknya kondisi dalam suatu organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh para manajer

karena dapat dikaitkan dengan hasil (positif) yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Menurut Martoyo (2000) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Locke (dalam Luthans, 2006), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap (positif) karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dan ditugaskan kepadanya dilingkungan kerjanya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan (positif) atau menyenangkan yang timbul dari diri seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Bagi seorang karyawan kepuasan kerja timbul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaan yang dilakukan olehnya dianggap cukup memadai bila dibandingkan dengan apa yang telah dia lakukan atas pekerjaannya tersebut.

Menurut Luthans (2006) dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respons efektif. Kelima dimensi tersebut adalah:

- ☑ Pekerjaan itu sendiri  
Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- ☑ Gaji  
Gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- ☑ Kesempatan Promosi  
Kesempatan promosi berkaitan dengan kesempatan untuk maju dalam organisasi.
- ☑ Pengawasan  
Pengawasan berkaitan dengan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- ☑ Rekan Kerja  
Rekan kerja berkaitan dengan tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

### *Kinerja*

Definisi kinerja dalam model pengharapan adalah individu bahwa upaya yang mereka keluarkan mengarah ke suatu evaluasi yang mendukung dan evaluasi tersebut akan menghasilkan imbalan yang mereka hargai. Jadi jika harapan yang diharapkan oleh individu untuk dicapai tidak jelas, jika kriteria untuk mengukur sasaran tersebut masih samar-samar, dan jika individu kekurangan keyakinan diri bahwa upaya mereka akan mengarah kepenilaian yang memuaskan mengenai kinerja mereka atau meyakini bahwa akan ada pembayaran yang tidak memuaskan oleh organisasi sasaran kinerja mereka

tercapai, maka dapat diharapkan bahwa individu-individu akan bekerja cukup jauh di bawah potensial mereka.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang). Pengertian kerja prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001)

Sementara Rivai & Basri (2005) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kriteria yang baik sesungguhnya orang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Banyak cara untuk mengukur pelaksanaan penilaian kinerja, seperti penghematan, kesalahan dan sebagainya. Namun menurut Dharma (2003) hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal berikut:

- ☑ Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- ☑ Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan. Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk pengeluaran.
- ☑ Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

### *Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja*

Sesungguhnya antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan terdapat hubungan, dimana budaya dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi atau perusahaan, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil penelitian Rongga (dalam Soedjono, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

H1.

Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Coca Cola Distribution Indonesia di Rungkut Surabaya.

### *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja*

Betapapun sempurnanya rencana organisasi dan pengawasan bila mereka tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira perusahaan tidak akan memperoleh hasil yang sebenarnya dicapai. Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa manusia beserta kepuasan kerja berperan dalam

mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut Luthans (2006:246) terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan dan kinerja, kepuasan lebih mempengaruhi kinerja daripada kinerja mempengaruhi kepuasan. Karyawan yang puas akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang kurang puas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

H2.

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Coca Cola Distribution Indonesia di Rungkut Surabaya.

### *Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja*

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasional dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasional bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasional makin baik kinerja organisasi tersebut. Menurut Molenaar (2002), Kotter & Heskett (dalam Koesmono, 2005) mengatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dalam keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik agar menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Budaya organisasional yang kuat di perusahaan merupakan hasil penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya.

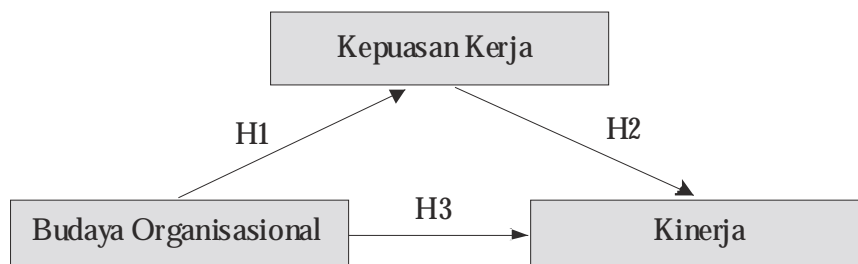
H3.

Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Coca Cola Distribution Indonesia di Rungkut Surabaya.

## Metode Penelitian

### *Sampel*

Populasi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Coca Cola Distribution Indonesia di Rungkut Surabaya. Teknik penentuan sampel yang dipergunakan adalah



Gambar 1. Model Penelitian

teknik *non probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan mengambil orang mempunyai ciri-ciri spesifik yaitu usia, pendidikan terakhir dan telah bekerja minimal 2 tahun. Sesuai dengan Sugiyono (1999) maka pengambilan sampel adalah jika  $n$  (populasi) sebesar 160 dengan tingkat kesalahan 5% maka besar sampel yang digunakan 110 karyawan.

### *Pengukuran Variabel*

Budaya organisasional merupakan cara yang mengandung unsur norma-norma dan nilai-nilai yang dapat mengarahkan perilaku karyawan di dalam lingkungan. Budaya organisasional diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Luthans (2006) yang terdiri dari 6 item. Instrumen dibuat dalam *semantic differential scale* 7 poin dari 1 (jelek) sampai 7 (baik). Pengujian validitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa 6 item tersebut valid. Alpha untuk instrumen ini adalah 0,686 (reliabel).

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka di PT. Coca-Cola Distribution Surabaya. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Luthans (2006). Instrumen dibuat dalam *semantic differential scale* 7 poin dari 1 (jelek) sampai 7 (baik). Pengujian validitas dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa 5 item tersebut valid. Alpha untuk instrumen ini adalah 0,773 (reliabel).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di PT. Coca-Cola Distribution Surabaya. Kinerja diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Dharma (2003) yang terdiri dari 3 item. Instrumen dibuat dalam *semantic differential scale* 7 poin dari 1 (jelek) sampai 7 (baik). Pengujian validitas menunjukkan bahwa 3 item tersebut valid. Alpha untuk instrumen ini adalah 0,709 (reliabel).

### *Analisis Data*

Analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. *Analisis path* atau analisis jalur adalah teknik untuk menganalisis jenis hubungan sebab akibat ini yang tersusun pada regresi ganda umum.

## Hasil

Untuk menguji analisis jalur diperlukan identifikasi jalur pada setiap tahap yang didasarkan pada nilai beta (*standardized coefficients*) hasil analisis regresi. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh koefisien jalur dan nilai koefisien korelasi antar variabel sebagai berikut:

### *Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja*

Hasil persamaan regresi mengenai pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk budaya organisasional sebesar 0,001 dengan tingkat signifikansi 0,01 (Tabel 1). Jadi, budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin baik persepsi karyawan mengenai budaya organisasional, semakin tinggi kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis 1 didukung.

### *Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil persamaan regresi mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk kepuasan kerja sebesar 0,888 dengan tingkat signifikansi 0,000 (Tabel 2). Jadi, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja. Dengan demikian, hipotesis 2 didukung.

Hasil persamaan regresi mengenai pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja menunjukkan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk budaya organisasional sebesar 0,090 dengan tingkat signifikansi 0,004 (Tabel 2). Jadi, budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Semakin baik persepsi karyawan mengenai budaya organisasional, semakin tinggi kinerja. Dengan demikian, hipotesis 3 didukung.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama didukung, dengan nilai pengaruh sebesar 0,001 dengan signifikan sebesar 0,010. Sesungguhnya antara budaya perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan terdapat hubungan, dimana budaya dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi atau perusahaan, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Rongga (dalam Soedjono, 2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis kedua didukung, dengan nilai pengaruh sebesar 0,888 dengan signifikan sebesar 0,000. Hasil ini dapat mendukung pernyataan Luthans (2006) menyatakan terdapat hubungan yang

Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Variabel independen	Beta	t	Sig.	Keterangan
Budaya organisasional	0,001	3,066	0,010	Signifikan

Variabel dependen: kepuasan kerja

Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Budaya Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Variabel independen	Beta	t	Sig.	Keterangan
Kepuasan kerja	0,888	20,541	0,000	Signifikan
Budaya organisasional	0,090	6,208	0,004	Signifikan

Variabel dependen: Kinerja



kuat antara kepuasan dan kinerja. Karyawan yang puas akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang kurang puas.

Hipotesis ketiga didukung, dengan nilai pengaruh sebesar 0,090 dengan signifikan sebesar 0,004. Hasil ini mendukung pernyataan Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (dalam Koesmono, 2005), yang menyatakan bahwa budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja.

## Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan Path analisis untuk menguji pengaruh budaya organisasional terhadap kepuasan dan kinerja karyawan maka dilihat dari tingkat probabilitas arah hubungan kausal dijabarkan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dapat diterima kebenarannya.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima kebenarannya.
3. Hipotesis ketiga yang menyatakan budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima kebenarannya.

## Penulis

Dra. Ec. Nuruni Ika Kusuma Wardhani, MM adalah dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

## Referensi

- Dharma, A. (2003). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Djokosantoso, M. (2003). *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7 (1): 78-92.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-4. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Rivai, V. & Basri, A. F. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi*, Jilid 1, Edisi ke-8. Jakarta: Prenhallindo.

Soedjono (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 7 (1): 120-132.

Sugiyono (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.